

РАЗДЕЛ VI. ИННОВАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

УДК 338.24

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ ПРОДУКТОМ В УСЛОВИЯХ ПРИМЕНЕНИЯ КОНКУРЕНТАМИ СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИОННОЙ ИМИТАЦИИ**Л.П. Киченко, к. экон. наук, доц. кафедры менеджмента**Электронный адрес: kichenko@econ.psu.ru**К.В. Михайлов, асп. кафедры менеджмента**Электронный адрес: kirillgeograf@mail.ru

Пермский государственный национальный исследовательский университет, 614990, г. Пермь, ул. Букирева, 15

В статье рассматриваются такие понятия, как инновационная и стандартная продукция, приводится классификация предприятий с точки зрения их отношения к производству инновационной продукции, определяются основные проблемы, с которыми сталкиваются инновационно-активные предприятия. Особое внимание уделяется вопросу обеспечения защиты инновационных продуктов от копирования их конкурентами.

Ключевые слова: жизненный цикл продукта; инновационная продукция; конкурентные преимущества; промышленные предприятия; стратегия инновационной имитации.

Современный уровень развития национальной экономики во многом определяет необходимость постоянного совершенствования, развития и качественного изменения ведения бизнеса тех компаний, целью которых является создание устойчивых долгосрочных преимуществ в конкурентной борьбе за ограниченные средства потребителя. В соответствии с потребностями рынка значительное число организаций ориентируется не на удовлетворение индивидуальных запросов клиентов, тем самым избирая инновационный путь развития, который можно признать наиболее оптимальным для достижения отмеченной выше цели. При этом успех обуславливается производством инновационной продукции, обладающей определенными конкурентными преимуществами в сравнении с имеющимися на рынке аналогами. Однако очевидно, что вся бизнес-цепочка создания и реализации инновационного продукта сопряжена с высокими рисками. В последнее время все чаще применяется стратегия инновационной имитации, базирующейся на полном или частичном копировании конкурентами внедренного на рынок компанией инновационного продукта. Недостаточное внимание к продвижению нового товара может привести к потере потенциальных потребителей, вследствие чего затраты на инно-

вации могут не окупиться, с другой стороны, полный отказ от инноваций и упор на производство стандартной для рынка продукции заметно ослабляет конкурентоспособность предприятия. С учетом вышесказанного актуальной задачей для инновационно-активных компаний является нахождение баланса в производстве стандартной продукции, обеспечивающей стабильность, и инновационной продукции, способной принести сверхприбыль. Все это требует обеспечения защиты инновационного продукта от копирования, что позволяет продлить его жизненный цикл на рынке.

В настоящее время под инновационной продукцией понимается товар или услуга, являющиеся новыми или существенно улучшенными по своим характеристикам, либо по предполагаемому использованию, что означает наличие значимых улучшений в технических спецификациях, компонентах и материалах, программных продуктах или других функциональных характеристиках [10]. Стандартная продукция понимается как уже освоенная предприятием, ее производственный цикл повторяется через определенный промежуток времени. При этом предприятия, активно выводящие на рынок инновации, считают стандартной продукцией все то, что не попадает в категорию инноваций.

Поскольку технология производства стандартной продукции уже отработана, то стоимость и сроки ее производства будут меньше относительно инновационного изделия, вместе с тем последняя, в большинстве случаев, более полно удовлетворяет имеющиеся у покупателя потребности. С точки зрения отношения к производству инновационной продукции выделим следующие группы предприятий:

1. Предприятия, занимающиеся выпуском принципиально новой продукции, которая не имеет аналогов на рынке. В таком случае можно говорить о создании продукции, являющейся инновационной как для самого предприятия, так и для потребителя. По своей сути, это фирмы-первооткрыватели, инновационные предприятия. Они ориентированы на изготовление изделий с высокими показателями технико-экономической эффективности и активным воздействием на потребителя. Для реализации подобной стратегии компаниям необходимы существенные затраты на НИОКР, в связи с чем возникает необходимость тесного сотрудничества с ведущими исследовательскими центрами, развивать научно-техническую деятельность, быстро осваивать новую продукцию и внедрять ее в производство.

2. Предприятия, выпускающие новую для себя продукцию, которая при этом для рынка не является инновационной. Это происходит вследствие того, что аналоги, произведенные ранее конкурентами, уже стали коммерчески успешными – потребитель рассматривает эту продукцию для себя как стандартную. Подобные организации избирают стратегию следования за лидером, ставя перед собой цель завоевания рыночной доли, принадлежащей в настоящий момент предприятию-первооткрывателю. Основное решение, которое принимается фирмой-последователем, – создавать ли продукт-аналог с более высокими технико-экономическими показателями, либо же заниматься полной имитацией продукции, предлагаемой лидером, но ориентироваться на максимальное снижение затрат при его производстве. В любом случае реализация данной стратегии потребует от компании наличия мощной базы опытно-конструкторских работ и способности быстрого реагирования на изменения на рынке в ответ на действия фирм-первооткрывателей. При удачной реализации стратегии инновационной имитации компания, не понеся значительных расходов на НИОКР, получает возможность оперативно выйти на рынок с новым продуктом и получить значительную часть прибыли, пока рынок не будет насыщен.

3. Предприятия, которые в производстве ориентируются на выпуск традиционных товаров, возможно, уже устаревших, но при этом хорошо известных рынку, вследствие чего

имеющими некоторый спрос со стороны потребителей, несмотря на наличие на рынке более совершенных продуктов. Не беря на себя риск производства инноваций, такие компании в лучшем случае последовательно обновляют выпускаемую продукцию путем незначительных изменений и усовершенствований, целью которых является улучшение технико-экономических показателей, позволяющих несколько приблизиться к товарам, выпускаемым фирмами-инноваторами.

В настоящее время значительная часть предприятий относится ко второй и третьей группам, при этом данные компании все чаще ставят перед собой задачу увеличения доли инновационной продукции в объеме реализации товаров и услуг. Этому способствуют не только собственные стремления к внедрению новшеств, основанные на желании соответствовать требованиям рынка, но и государственная поддержка, осуществляемая в рамках стратегии инновационного развития Российской Федерации. В соответствии с ней с 2010 г. в крупнейших городах России создаются центры кластерного и инновационного развития, которые обеспечивают проведение мероприятий, способствующих развитию инновационной деятельности, оказывают информационное сопровождение и финансовую поддержку, а также помощь в получении налоговых льгот. Однако несмотря на принимаемые меры Россия продвигается к инновационной экономике достаточно медленно. По данным органов статистики, доля инновационных товаров, работ и услуг в общем объеме реализованной продукции в среднем для отечественных предприятий в 2010 г. составляет порядка 5%, а доля вновь внедренных или подвергавшихся значительным изменениям инновационных товаров, являющихся новыми для рынка, – менее 0,5% [7, с.29]. В соответствии со стратегией инновационного развития России к 2020 г. удельный вес инновационной продукции в общем объеме промышленной продукции для отечественных предприятий должен достичь 25-35%. Некоторые предприятия должны выйти на показатель в 40-50% [2].

При определении баланса в производстве стандартной и инновационной продукции необходимо учитывать такие факторы, как:

- специфика отрасли, в которой предприятие функционирует;
- стратегические цели, стоящие перед компанией;
- обеспеченность компании ресурсами (финансовыми, материальными, человеческими, информационными);
- степень насыщенности рынка и его потенциал.

В любом случае каждый товар имеет свой определенный жизненный цикл – одни

продукты устаревают и теряют свою актуальность, а в то же самое время другие быстро становятся популярными, являясь генераторами прибыли. В целом, вследствие постоянного прогресса науки и техники жизненный цикл товара, в том числе и инновационного, становится короче, чем прежде, поэтому основной задачей предприятий является поддержание устойчивого спроса на новый продукт. Чтобы быть конкурентоспособным, предприятию необходимо иметь в своем продуктовом «портфеле» товары, которые отличаются различными темпами роста и выполняют различные функции. Поскольку каждый товар требует затрат на свое поддержание, то оптимизация продуктового портфеля в компании должна проводиться на регулярной основе, опираясь на новейшие методики оценки перспективности продуктов на рынке. В соответствии с этим доля инновационной продукции в продуктовом портфеле компании может меняться, однако для эффективной деятельности предприятия этот показатель не должен быть меньше 10-15%, а для эффективного инвестирования – не превышать 35% [9]. Учитывая данные из стратегии инновационного развития России, можно говорить о цифре в пределах 45%. Данный показатель может быть рассчитан по формуле:

$$IPS = \frac{\sum_{i=1}^T I_i^c}{\sum_{i=1}^T I_i}, \quad (1)$$

где I_i^c – суммарный ежегодный доход, полученный от коммерциализации новых продуктов до настоящего момента времени в течение периода инновационных изменений;

I_i – суммарный общий ежегодный доход [9].

Одним из ведущих инновационных предприятий России в области машиностроения, задающих вектор развития отрасли, является ЗАО "Новомет-Пермь", специализирующееся на выпуске оборудования для добычи нефти. С каждым годом предприятие увеличивает показатель реализации инновационной продукции: по итогам 2012 г. ее доля в продуктовом портфеле компании составила 35,4% (рис. 1).

Обладая значительным научно-исследовательским потенциалом, «Новомет» предлагает нефтяным предприятиям отрасли целый спектр готовых инновационных разработок, обеспечивающих устойчивую работу практически в любых условиях эксплуатации, или, если того требует ситуация, разрабатывает и изготавливает уникальное оборудование специально под нужды конкретного заказчика. По приведенной выше классификации предприятий по отношению к производству инновационной продукции компания попадает в первую группу, однако отмеченная выше проблема сокращения жизненного цикла инноваций коснулась и данного предприятия.

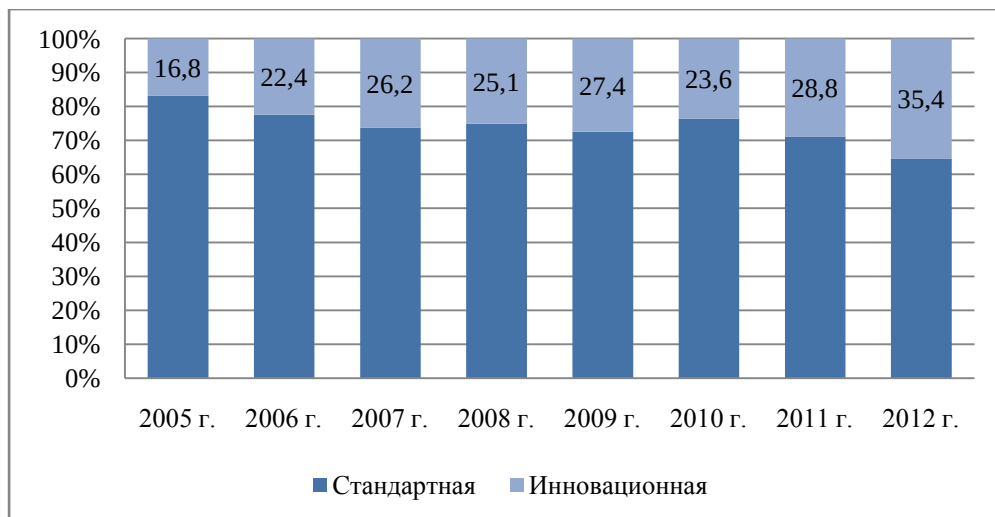


Рис. 1. Доля продаж инновационной продукции в общем объеме реализации [1;3]

Для нефтяной отрасли 2011 год стал знаменателен тем, что в России начались продажи первых энергоэффективных установок для добычи нефти, разработанных компанией "Новомет-Пермь". Существенным конкурентным

преимуществом данного продукта является пониженное энергопотребление: на 5-10% ниже, чем у аналогичного зарубежного оборудования, в сравнении с российскими аналогами – на 25%. Этот старт оказался удачным: к концу года было

реализовано порядка 270 полнокомплектных энергоэффективных установок. Одними из первых заказчиков стали такие крупные компании, как «Газпромнефть», «ТНК-ВР», «ЛУКОЙЛ». Однако путь данной инновации отнюдь не был простым. Сама идея создания подобного оборудования, создание и реализация первых энергоэффективных насосов относятся к кризисному 2009 г., однако широкая кампания по продвижению продукта началась спустя год – на московской выставке MIOGE-2010. Первоначально многие нефтяные компании скептически отнеслись к подобным инновациям: столь существенная экономия электроэнергии вызывала вопросы о надежности оборудования и его способности в действительности показать заявленные показатели. Переубедить заказчиков оказалось непросто: показательные испытания, выездные презентации, программа расчета энергоэффективности, личные контакты и связи – вот далеко не полный перечень того, что было предпринято "Новометом", чтобы потребители дали шанс новому продукту. Подобная активная кампания по продвижению продукта дала результат: в 2012 г. выручка от продаж продукции и услуг выросла по сравнению с 2011 г. на 20% и составила 9 млрд руб., определяющее влияние на это оказали энергоэффективные установки [3].

Жизненный цикл инноваций на предприятии составляет 6 лет [8, с.35], это означает, что именно такой временной период в среднем проходит продукт с момента появления первой информации о новинке до выпуска конкурентами аналога. Соответственно, логичным предположением руководства о появлении энергоэффективных технологий у конкурентов был период 2014-2015 гг. Однако к настоящему времени прямые конкуренты освоили производство подобного оборудования, причем стоимость их продукции на порядок ниже, чем у пермской компании [4]. Очевидно, что конкуренты успешно реализовали стратегию инновационной имитации, при которой, ориентируясь на успешность новинок рынка, компании начинают

заниматься их копированием. Подобная стратегия особенно эффективна в том случае, когда у предприятия имеется необходимая производственная и ресурсная база, позволяющая обеспечить массовый выпуск копируемых продуктов и их реализацию на рынке. Выбирая данную стратегию, компании несут меньше затрат на НИ-ОКР и меньше рискуют, а в случае успеха могут получить значительную прибыль. Руководство "Новомет-Перми" отмечает, что уже не раз сталкивается с подобной ситуацией: "объемы продаж инновационных продуктов сначала растут, доходят до максимума и стабилизируются на каком-то уровне. Причем постоянное снижение продаж после пика и стабилизация на более низком уровне означают, что конкуренты активизировались и начали выпускать что-то аналогичное" [5].

Появление на рынке имитаций, во-первых, может существенным образом сократить жизненный цикл инновационного продукта компании (в особенности этап его реализации и сбыта), а во-вторых, отразиться на недополучении запланированной предприятием прибыли ввиду снижения доли рынка и потери потенциальных потребителей в конкурентной борьбе (рис. 2).

Рассматривая данный конкретный случай, можно говорить о его типичности для российского предпринимательства – многие компании сталкиваются с проблемой копирования инновационных разработок, и нельзя сказать, что подобные явления тормозят развитие рынка, напротив, это скорее стимулирует дальнейшее совершенствование имеющихся достижений, способствуя, в конечном счете, более полному удовлетворению требований потребителей. Однако для предприятия-инноватора подобные случаи значительно осложняют ведение бизнеса. Описанной выше ситуации можно избежать или, по крайней мере, смягчить ее последствия, будь на предприятии некоторый механизм защиты собственных инновационных продуктов.

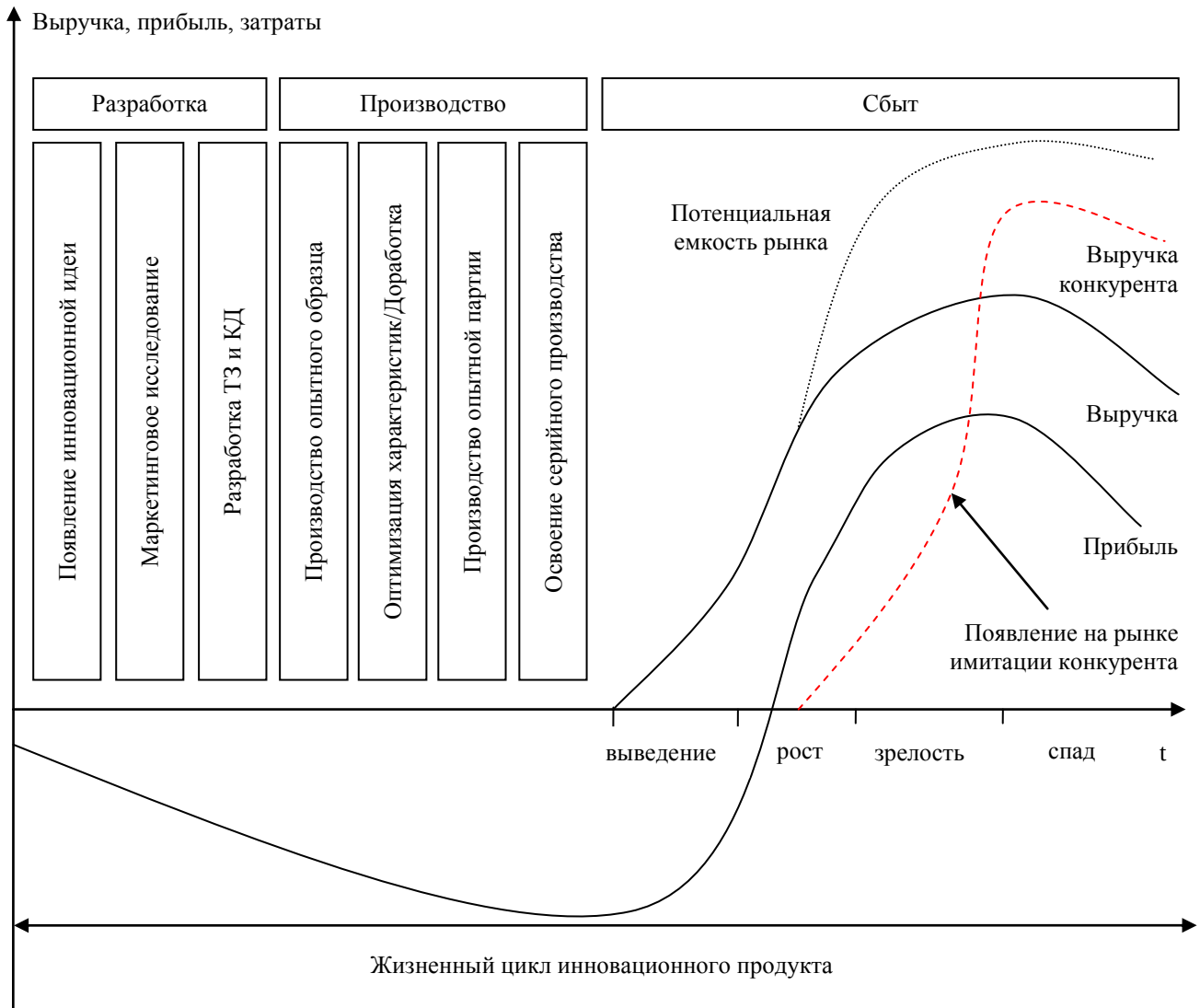


Рис.2. Появление на рынке товара-имитации

На стадии появления инновационной идеи и разработки конструкторской документации предприятию следует задуматься о новизне используемых технологий, уникальности свойств и предлагаемых решений, а также о будущем названии инновации. Государственный способ защиты инновационного продукта – получение патента – охранного документа, удостоверяющего исключительное право, авторство и приоритет изобретения, полезной модели либо промышленного образца. Основной целью патентования является получение коммерческой выгоды от беспрепятственного выпуска запатентованного изделия и возможности монополизировать рынок; продажи своей запатентованной идеи, а также от разрешения на использование патента по лицензионному договору или продажи патента. Однако в России патентная работа развита слабо [7]. Масштабы нарушений прав интеллектуальной собственности в стране на протяжении длительного времени вызывают озабоченность, что связано с всевозрас-

тающими убытками, которые компании терпят в результате снижения объемов продаж, роялти и сокращения долей на рынках сбыта. Чтобы «обойти» патенты для конкурентов, достаточно создать свой вариант, немного отличающийся от оригинала, чтобы факт нарушения прав было практически невозможно доказать. По мнению юристов-практиков, на сегодняшний день в России сложилась ситуация, когда получение патента считается финальным действием. На самом деле патент необходимо защищать. Сделанное изобретение еще необходимо дополнить полезными моделями (новое конструктивное воплощение идеи), иначе их «изобретут» конкуренты. Таким образом, предприятие-инноватор, запатентовав «базовую» идею, в скором времени должно в значительной степени ее изменить, чтобы продукт остался коммерчески успешным. В противном случае, вся ценность патента вскоре будет сведена к нулю по причине появления на рынке имитаций конкурентов. Следовательно, ключевая задача, стоящая перед предпри-

ятием, ориентированном на производство инноваций, заключается в постоянном совершенстве и доработке товара, создании и выведении на рынок усовершенствованных модификаций первоначального варианта продукта, т.е. работе на опережение.

После того как инновационная разработка запатентована и готова к выходу на рынок, логичным шагом для любого предприятия является проведение рекламной кампании, способствующей доведению до потенциальных покупателей информации о товаре, а также формированию устойчивого спроса на него. Первые шаги в этом направлении следует делать уже на завершающих стадиях производства, но пик маркетинговой активности должен приходиться на этап выведения инновационного продукта на рынок. В современных конкурентных условиях от данного этапа во многом зависит успех того или иного товара, с другой стороны, именно в этот период вероятность появления конкурентов с аналогичным продуктом максимальна, поэтому к продвижению инноваций следует относиться с особым вниманием и осторожностью. В зависимости от производимой предприятиями продукции, отрасли, в которой они действуют, и прочих факторов содержание рекламных кампаний будет в значительной степени отличаться, но механизм защиты инноваций представляется схожим. Если комплекс продвижения включает в себя проведение рекламных выставок, конференций, на которых будут присутствовать не только потенциальные заказчики и покупатели, но и конкуренты, следует во-первых, сконцентрировать внимание покупателя на решаемых проблемах, свойствах и эффекте, который будет достигнут при использовании инновационного продукта, не углубляясь при этом в конструкционные и технические подробности его разработки, в результате которых этот эффект и получаемые свойства складываются. Это позволит обеспечить сохранность так называемого "ноу-хау", в результате чего конкурентные организации получат лишь конечную информацию об инновационном продукте. В случае если заказчику будут интересны те подробности предлагаемого продукта, которые нельзя афишировать публично (используемые материалы или технологии

производства), то более детальную информацию всегда можно предоставить в ходе личных встреч и совещаний. При публикации рекламных материалов в сети интернет необходимо использовать знак копирайт (с английского – «право на копирование»). Знак охраны авторского права копирайт не требует регистрации, право на его использование получает каждый автор, создающий любой объект, на который распространяется понятие авторское право: сайт, рекламная статья, буклет и т.д. Однако нужно помнить, что копирайт условно защищает произведение, но не принцип, идею, концепцию, метод, процедуру, процесс.

Инструментом, способствующим предотвращению появления на рынке имитаций, может служить и конкурентный анализ, который позволяет предвидеть ответные действия участников рынка на активность фирмы-инноватора. Так, если в ходе анализа появляется информация о выводе конкурентами на рынок аналогичного продукта, инновационно-активной компании необходимо своевременно пересмотреть свое отношение к продукту, что будет выражаться в изменении его позиционирования, и затем принять соответствующие меры, например, изменив ценовую политику. Подобное изменение будет сопровождаться для предприятия появлением дополнительных затрат и снижением маржинальности инновационного продукта (рис. 3), что может отрицательно сказаться на запланированных в стратегическом развитии показателях, прежде всего финансовых. Вместе с тем в стратегическом плане такой шаг будет предпочтительнее, нежели получение сиюминутной выгоды от "снятия сливок". Снижение цены может в значительной степени вывести конкурентов из состояния равновесия: на начальном этапе они могут быть не готовы вести борьбу с известным рынку продуктом, реализуемым по сниженной цене, причиной тому будут значительные издержки, являющиеся следствием не оптимальной организации производства. В итоге, работая "в ноль" или даже в убыток, существует вероятность того, что продукт может не закрепиться на рынке или конкурент будет вынужден искать другие пути завоевания предпочтений покупателя.

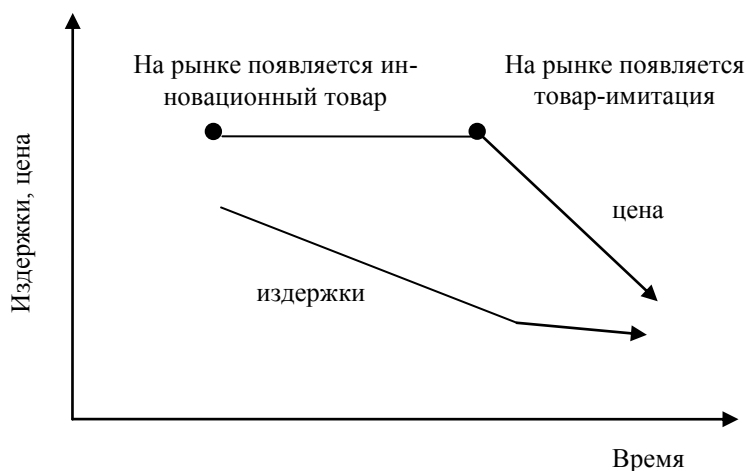


Рис.3. Изменение цены при появлении товара-имитации

Перепозиционирование инновационного товара может осуществляться не только путем изменения цены, но и изменения качества, уровня обслуживания или же формирования отличительных особенностей и противопоставления их новым конкурентным товарам. Механизм восприятия ценности товара, как отмечается в [11], функционирует через восприятие качества, цены, доступности и информированности. С течением времени данные элементы должны пересматриваться в ответ на изменение ситуации на рынке. Возможными действиями инновационной компании в таком случае может быть акцентирование внимания потребителя на других свойствах продукта, которые ранее не были задействованы, но могут иметь высокую ценность в глазах клиентов. Например, в случае с энергоэффективными установками "Новомет-Перми", предприятию следует обратить внимание нефтяных компаний-заказчиков на высокие показатели надежности данных установок, что подтверждается результатами опытных и промышленных испытаний, а не на эффективность их использования по причине пониженного потребления энергии. Подобное изменение в позиционировании продукта будет способствовать сохранению определенной части рынка, а возможно, и привлечению новых клиентов.

Список литературы

1. Гасанов А. Группа компаний "Новомет" усиливает свое присутствие на рынке Азербайджана. URL: <http://www.trend.az/capital/energy/2032459.html> (дата обращения: 22.05.2013)
2. Инновационная Россия 2020. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 г. М.: Минэкономразвития, России, 2010. URL: <http://www.economy.gov.ru> (дата обращения: 10.05.2013).
3. Интернет-газета NewsKo. Выручка "Новомета" в 2012 году составила почти 9 млрд. руб. URL: [http://www.newsco.ru/news/economy/fin/26/02/2013/vyruchka-laquo-novometa-raquo-v-2012-](http://www.newsco.ru/news/economy/fin/26/02/2013/vyruchka-laquo-novometa-raquo-v-2012-godu-sostavila-pochti-9-mld-rub)

godu-sostavila-pochti.html (дата обращения: 21.05.2013).

4. Каверин М.Н., Тарасов В.П. Энергоэффективные насосы: в поисках лучшего // Нефтегазовая Вертикаль. 2012. №20. С. 58-62.
5. Колбина Л.В. Нанотехнологии позволят ГК «Новомет» усилить присутствие на зарубежных рынках нефтепромышленного оборудования. URL: <http://m.expert.ru/ural/2012/19/zerna-strukturyi/> (дата обращения: 18.05.2013).
6. Осеевский М.Э. Модернизация экономики Санкт-Петербурга: инновационное развитие и структурные преобразования // Инновации. 2010. №5 (139). С. 29-32.
7. Панкина Г.В., Синотов А.Г., Слыхов А.А. Патентно-правовая защита результатов инновационной деятельности // Компетентность. 2008. № 9-10. С. 10-13.
8. Перельман О.М., Рабинович И.А., Масленников Н.Н., Савлов А.Н., Наугольных О.Н. Новомет — слагаемые успеха // Вестник Пермского научного центра. 2012. №2. С. 27-38.
9. Поляков С.Г. Мониторинг инновационных процессов в научно-технической сфере // Инновации. 2003. №5. URL: <http://transfer.eltech.ru/innov> (дата обращения: 10.05.2013).
10. Приказ Минобрнауки России от 01.11.2012 №881 «Об утверждении критериев отнесения товаров, работ, услуг к инновационной и высокотехнологичной продукции для целей формирования плана закупки такой продукции». [Электронный ресурс]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
11. Тян Е.Г. Исследование особенностей ценности инновационного продукта в восприятии потребителя // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2011. №5 (95). С. 354-359.